

مدیریت دانش، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی

سلطنت روایی

مدرس دانشگاه فنی و حرفه‌ای، دانشکده فنی و حرفه‌ای دکتر شریعتی، تهران
تاریخ دریافت مقاله: ۹۳/۲/۲۳ تاریخ پذیرش نهایی: ۹۳/۷/۷

چکیده

امروزه، دانش به عنوان منبعی ارزشمند و استراتژیک یک دارایی برای سازمان‌ها مطرح است. آرایه محصولات و خدمات باکیفیت، بدون مدیریت و استفاده صحیح از این منبع ارزشمند دشوار است. سازمان‌ها جهت کسب مزیت رقابتی نیاز به مدیریت دانش دارند و در عصر دانایی که تفکر و اندیشه عامل تمایز و برتری است؛ جوامعی توسعه می‌یابند که از حیاتی‌ترین عامل تولید یعنی منبع انسانی، حداکثر بهره‌برداری را نمایند. می‌توان گفت رمز موفقیت سازمان‌ها، دانش محوری، انسان‌مداری و فرهنگ محوری آنهاست و سازمان‌های پویا و سرآمد، سازمان‌های با فرهنگ سازمانی مناسب و برانگیزاننده هستند که شرایط مطلوب کار را برای افراد فراهم می‌کنند. در این مقاله، ضمن آرایه‌ی تعاریفی از مدیریت دانش، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، به تشریح اهمیت دانش، چرخه‌ی دانش، ابعاد مدیریت دانش، سطوح مختلف مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی پرداخته و در نهایت با استفاده از مدل‌های مختلف مدیریت دانش، بهره‌وری منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، راهکارهایی جهت پیاده‌سازی بهینه‌ی مدیریت دانش آرایه می‌گردد.

واژه‌های کلیدی

دانش، مدیریت دانش، منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی.

برخی معتقدند سازمان همچون موجود زنده است که دو بعد دارد؛ بعد مادی و بعد غیرمادی. بعد مادی شامل: ساختمان، تجهیزات، منابع انسانی و... است. بعد غیرمادی آن دربرگیرنده مواردی چون فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، دانش سازمانی و... می باشد. در گذشته هدف مدیریت بر ارتقا کارایی متمرکز و ابزار آن نیروی یدی و سرمایه مادی بود. امروزه مدیران بر افزایش بهره‌وری و اثربخشی تاکید بیشتری دارند و به دنبال تولید و ارائه خدمات با کیفیت و رقابتی هستند و لازمه اصلی آن را اطلاعات، دانش، فرهنگ و جو سازمانی مناسب می دانند. در سازمان‌های امروزی نیروی انسانی، سرمایه بی‌بدیل و محوری‌ترین جز سازمان تلقی می‌شود.

سازمان‌های پویا و سرآمد، سازمان‌های با فرهنگ سازمانی مناسب و برانگیزاننده هستند که شرایط مطلوب کار را برای افراد فراهم می‌کنند. عصر حاضر را عصر اطلاعات و دانایی می‌دانند. آنچه در این عصر مهم است؛ تبادل اطلاعات و دانش است. به عبارت دیگر می‌توان گفت رمز موفقیت سازمان‌ها، دانش محوری، انسان‌مداری و فرهنگ محوری آنهاست و مدیران کارآمد در دنیای رقابتی امروز، نیازمند ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، مدیریت مطلوب دانش و ایجاد فرهنگ سازمانی برای شرایط پویای سازمان خود هستند.

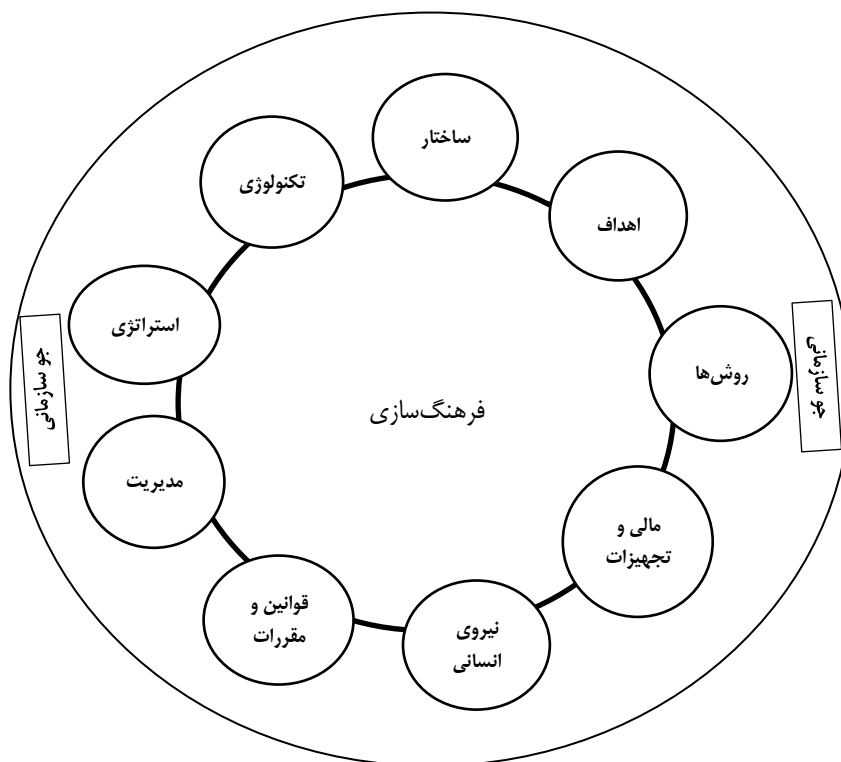
آنچه در تصمیم‌گیری برای گزینش رویکرد مدیریت دانش اهمیت دارد، یافتن روش سازگار با فرهنگ سازمان است. بنابراین، مدیران

دانش، باید پیش از تصمیم‌گیری در باره مبنای فعالیت مدیریت دانش خود، فرهنگ سازمانی خویش را بشناسند. و بستر فرهنگی لازم را برای اعمال مدیریت خود فراهم کنند.

۲. مبانی نظری پژوهش

سازمان، مجموعه‌ای از اجزای بهم پیوسته است که در تعامل با یکدیگر در جهت تحقق اهدافی معین فعالیت می‌کنند. با عنایت به نظریات صاحب‌نظران مدیریت، مولفه‌های سازمان فرضی مطابق شکل شماره ۱ نشان داده شده است. بنابراین ویژگی‌های سازمان عبارت است از:

- هر سازمان از چند خرده‌نظام تشکیل شده است؛
- خرده‌نظام‌ها، به صورت باز عمل نموده، در تعامل با یکدیگر و با محیط هستند؛
- خرده نظام‌ها هدف یا اهداف مشترک معینی را دنبال می‌کنند؛
- خرده‌نظام‌های یک سازمان باید در یک سطح باشند و هماهنگ عمل نمایند؛
- خرده‌نظام فرهنگ سازمانی وجه مشترک خرده‌نظام‌های دیگر است. به عبارت دیگر برای به کارگیری یک نوع خرده‌نظام در یک سازمان باید سطح بلوغ فرهنگ سازمانی مدنظر قرار گیرد؛
- خرده‌نظام مدیریت، خود از خرده‌نظام‌های دیگری مانند مدیریت نیروی انسانی، مدیریت مالی، مدیریت دانش، مدیریت فضاهای اداری و... تشکیل شده است.



شکل ۱. مولفه‌های سازمان

و به سازمان کمک می‌کند تا از تجربیات خود به‌طور مستمر بیاموزد و خود را اصلاح کند.

اودل و گری سون (۱۹۹۸) مدیریت دانش را یک استراتژی که باید در سازمان ایجاد شود تا اطمینان حاصل گردد که دانش به افراد مناسب در زمان مناسب ارایه می‌شود و افراد آن دانش را تسهیم کرده و از اطلاعات برای اصلاح عملکرد استفاده می‌کنند، تعریف کرده‌اند (احمدی و صالحی، ۱۳۹۱، ۵۶).

باید توجه داشت سازمان‌ها بیش از توانایی نیروی انسانی خود دارای توانایی دانش هستند. فیلسوف علم، مایکل پولانی سال‌ها پیش نوشته است، «بیش از آنچه می‌توانیم بگوییم می‌توانیم بدانیم» (سنگه و همکاران، ۱۳۸۶، ۴۹۰).

یعنی هر فرد دانش‌های نهفته‌ای دارد که باید آشکار شده و در چرخه یادگیری سازمانی وارد گردد. دانش اعضای سازمان مانند جویباری است که قدرت خاص خود را دارد. از به هم پیوستن این جویبارها، سازمانی با قدرت رقابتی قوی و خاصیت تضایفی ایجاد می‌گردد که موجب پیشبرد اهداف سازمانی می‌شود.

به اعتقاد پیتر سنگه و همکاران از این ظرفیت استفاده نمی‌شود. وی می‌نویسد: «متاسفانه در دنیای واقعی، دانش در سیلوهای داخلی متفاوتی ذخیره می‌شود. سازمان‌ها از تلاش‌های مکرر و متضاد رنج می‌برند. مگر اینکه در چرخه‌ای که برای توسعه دانش طراحی شده، انجام بگیرند (همان، ۵۰۴).

سرمایه دانشی، دارایی نهفته و پنهانی سازمان‌ها است که با مدیریت و اداره آن می‌توان به مزیت‌های رقابتی قابل ملاحظه دست یافت (Skyrme, 1997).

الوین تافلر معتقد است، قدرت ناشی از دانایی و اطلاعات که محصول موج سوم (جامعه اطلاعاتی) است، بهترین نوع توزیع قدرت است (احمدپورداریانی و مقیمی، ۱۳۸۹، ۲۳).

امروزه دانش، نزدیک‌ترین لایه به تصمیم‌گیری بوده و به‌عنوان منبعی ارزشمند و استراتژیک مطرح است. ارایه محصولات و خدمات با کیفیت مناسب و اقتصادی بدون مدیریت و استفاده صحیح از این منبع ارزشمند امری سخت است. وجود داده برای شکل‌گیری اطلاعات و وجود اطلاعات برای ایجاد دانش ضروری است (احمدی و صالحی، ۱۳۹۱، ۱۳). یکی از ویژگی‌های سازمان‌های سنتی، داده‌محوری بودن آنهاست. این سازمان‌ها توان تبدیل داده‌ها به اطلاعات و تبدیل اطلاعات به دانش سازمانی مورد نیاز را ندارند. از این رو قادر به رقابت با سازمان‌های پیشرو نیستند. پیتر دراگر از

پس از ارایه تصویری از سازمان و اجزای متشکله آن، باید گفت امروزه سازمان‌ها در شرایط متحول و پویایی فعالیت می‌کنند. در چنین شرایطی سازمان‌هایی قادر به ادامه حیات خواهند بود که سازگاری مناسبی با محیط داشته باشند. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که شرایط درون و بیرون سازمان را درک نموده و سعی در انطباق با آن دارد. سازمانی می‌تواند یادگیرنده باشد که فرهنگ یادگیری و دانش‌محوری در آنها نهادینه شده باشد. برای نیروی انسانی موجود و مورد نیاز، تعریف به‌روزی داشته باشد و یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های نیروی انسانی که می‌تواند در سازمان یادگیرنده و سرآمد ایفای وظیفه نماید، توان آن در زمینه دانش مورد نیاز سازمان است. بنابراین یکی از ویژگی‌های اصلی سازمان‌های امروزی، پویایی آنهاست. سازمانی می‌تواند کارآمد باشد که دارای فرهنگ سازمانی مناسب و پویا بوده و مدیریت و نیروی انسانی آن، براساس دانش‌محوری و دانش‌بنیانی عمل نمایند. امروزه در اکثر کتب مدیریت، به اصطلاحات منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی برخورد می‌کنیم. به نظر محقق، اصطلاحات مزبور، اصطلاحات مناسبی نیستند چون منابع انسانی سازمان‌ها در درون سازمان‌ها نیستند، بلکه در بیرون سازمان قرار دارند. بنابراین مدیریت منابع انسانی، توسط مدیران بیرون سازمانی و محیط سازمانی مانند سازمان مدیریت توسعه و سرمایه‌های نیروی انسانی ریاست جمهوری و موسسات و دانشگاه‌های تربیت‌کننده مدیران و به‌عبارت دیگر، بازار کار نیروی انسانی صورت می‌گیرد. و بایستی به آنچه در درون اعمال می‌شود، مدیریت نیروی انسانی یا مدیریت سرمایه انسانی گفته شود. با عنایت به اهمیت نیروی انسانی در سازمان، از آن به‌عنوان برترین و ارزشمندترین سرمایه سازمانی یاد می‌کنند. در جامعه اطلاعاتی، نیروی انسانی کیفی که توان خلاقیت و نوآوری و به‌کارگیری فکر و اندیشه دارد، اهمیت پیدا کرده است. در چنین فضایی که تفکر و اندیشه عامل تمایز و برتری است، جوامعی می‌توانند توسعه یابند که از منبع انسانی که منشاء فکر و ایده است و حیاتی‌ترین عامل تولید محسوب می‌شود، حداکثر بهره‌برداری را کنند (قانع‌بصیری، ۱۳۷۳، ۱۸۹-۱۷۸).

۱-۲. مدیریت دانش

ماسی^۱ (۱۹۹۹) مدیریت دانش را فرایند منظم یافتن، انتخاب، سازمان‌دهی، پالایش و ارایه اطلاعات به‌گونه‌ای می‌داند که موجب بهبود و افزایش درک اعضای سازمان و تقویت حافظه سازمانی شده

بایگانی سپرده می‌شود. و پس از مدتی امحا می‌گردد. محققانی نظیر استار بوک (۱۹۸۳)، نلسون و وینتر (۱۹۸۲) بر این عقیده‌اند که سازمان‌ها از طریق مستندات و برنامه‌های روزمره، دانش خود را کسب می‌کنند که در سوابق سازمان خاصی قرار دارند.

روشی که از طریق آن دانش مستندات و برنامه‌های روزمره مختلف با هم منسجم و هماهنگ شده و دانش جدید خلق می‌شود، به‌وسیله سوابق و فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد (خیراندیش و افشارنژاد، ۱۳۸۳، ۲۰). یکی از مسایل مبتلا به سازمان‌های سنتی، عدم توجه به بهسازی نیروی انسانی است. برای موفقیت در دنیای امروز، سازمان‌ها نیازمند رویکرد مدیریتی متفاوتی نسبت به مسایل سازمان و کارکنان هستند. حفظ و نگهداری کارکنان سازمان‌ها و پرورش ظرفیت یادگیری آنان، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و کسب مزیت رقابتی برای سازمان دارد.

یکی از روش‌های بهسازی نیروی انسانی، تسهیم دانش سازمانی است. این تسهیم دانش باید به‌سادگی اتفاق بیفتد. مرزها و سازمان‌ها نباید مانع جریان اطلاعات شوند و باید افراد مشتاق یادگیری شوند و توان درک دیدگاه‌های مختلف را داشته باشند (سنگه و همکاران، ۱۳۸۶، ۵۵۶).

از این‌رو سازمان باید محیطی یادگیرنده برای ارتقای نیروی انسانی فراهم کند. به‌عبارت دیگر سازمان یادگیرنده بر اهمیت و ضرورت آموزش همه‌جانبه و مستمر کارکنان تأکید دارد (صباغیان و اکبری، ۱۳۸۹، ۵۳۱).

باید توجه داشت که مدیریت دانش بایستی به بخشی از وظایف همه کارکنان تبدیل شود. هم‌چنین فرصت، تمایل، مهارت و توانایی موارد مهمی هستند که برای انجام امور مدیریت دانش لازم‌اند (احمدی و صالحی، ۱۳۹۱، ۲۹۴).

نکته‌ای که برای انجام موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در رابطه با منابع انسانی وجود دارد، ایجاد یا بروز رفتار مناسب (بهره‌ور) در انسان در زمینه مدیریت دانش است (شایستگی رفتاری). شایستگی رفتاری انسانی، از راه برقراری پیوند مناسب بین سه عنصر دانش، انگیزش و ساختار بروز می‌یابد. بنابراین، دانش سازمانی، یکی از سرمایه‌های اصلی سازمان است و پایدارترین منبع برای توسعه سازمانی محسوب می‌گردد.

۲-۱-۱. سطوح مدیریت دانش

احمدی و صالحی، سطوح مدیریت دانش را به‌صورت زیر بیان کرده‌اند:

- شناسایی دانش؛
- تولید دانش؛

دانش به‌عنوان مهم‌ترین منبع و مبنای رقابتی جدید در قرن ۲۱ نام می‌برد (زارعی‌متین، ۱۳۹۱، ۴۰۱).

چند مطالعه موردی نیز در این زمینه درخور توجه است: دانش فرد و شهابی‌نیا (۱۳۸۹) در تحقیق خود با عنوان بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت توزیع نیروی برق معاونت اجرایی شمال شرق تهران) پنج مولفه تیم‌سازی، یادگیری، مذاکره و گفت‌وگو، حمایت مدیریت عالی در ارتباطات را مولفه‌های فرهنگ سازمانی و تبدیل ایده، ذخیره دانش، انتقال دانش و تولید دانش به‌عنوان مولفه‌های استقرار مدیریت دانش در نظر گرفتند. تحلیل داده‌ها نشان داد که وضعیت تیم‌سازی، مذاکره و گفت‌وگو، ارتباطات، حمایت مدیریت عالی و یادگیری در شرکت فوق‌الذکر به‌گونه‌ای است که زمینه لازم برای استقرار مدیریت دانش در سازمان را مهیا نمی‌کند. یافته‌های سید جوادین و همکاران (۱۳۸۹) در مطالعه موردی در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، حاکی از ارتباط معنادار بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بوده ولی وضعیت فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در جامعه مذکور ضعیف ارزیابی گردید.

بنابراین برای اینکه سازمانی بتواند رقابتی مناسب با رقبا داشته باشد، باید به سازمان یادگیرنده تبدیل شود. از این رو به‌قول زارعی‌متین «خلق و توسعه دانش در سازمان‌ها در جهت تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده مورد توجه مدیران است» (زارعی‌متین، ۱۳۹۱، ۴۰۱). گاروین سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خود را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد (صباغیان و اکبری، ۱۳۸۹، ۵۰۷).

سازمان‌های یادگیرنده نه تنها سازمان‌هایی هستند که توان بهره‌گیری از دانش موجود نیروی انسانی را دارند بلکه با تمهید مقدمات و مدیریت مناسب دانش سازمانی، توان دانش‌آفرینی را نیز دارند. مدیریت موثر دانش مدیریتی می‌داند که با به‌کارگیری ساختارها و فرایندهای مناسب امکان دانش‌آفرینی را فراهم می‌سازد (الوانی، ۱۳۸۸، ۴۲۰).

پیتر سنگه معتقد است یادگیری از تجربه در چرخه به‌دست می‌آید. مثلاً افراد کار می‌کنند، مشاهده می‌کنند، نتایج را نشان می‌دهند، نتیجه می‌گیرند، کار جدیدی برای اجرا برمی‌گزینند، از این تصمیم یاد می‌گیرند و دوباره به‌مرحله انجام کار بازمی‌گردند (۵۰۵، ۱۳۸۶). یکی از مشکلات اصلی سازمان‌های سنتی که دارای مدیریت روزمره هستند و به موضوع مهم مدیریت دانش توجه ندارند، عدم مستند سازی تجربیات است. با رفتن مدیران و کارکنان، تمام تجربیات به

فرهنگ تسهیم دانش در دستگاه‌های دولتی دارای بودجه استانی در استان قزوین دارند.

۲-۱-۲. مدل بهره‌وری منابع انسانی در مدیریت دانش

در مدل بهره‌وری منابع انسانی عوامل موثر عبارتند از: خواستن، توانستن و امکان داشتن. هر چه این عوامل در سازمان بیشتر باشند به همان نسبت بهره‌وری منابع انسانی بیشتر خواهد بود.

برای اینکه کارکنان از شایستگی رفتاری مناسب برخوردار شوند، باید بین سه عنصر دانش، انگیزش و ساختار پیوند مناسب برقرار شود. در مورد کارکنان همواره این سوال مطرح است که افراد توانایی انجام چه کارهایی را دارند و چه کارهایی بایستی انجام شود. پاسخ به این مسایل نشان‌دهنده‌ی مقوله توانستن است. به کارگیری دانش به انگیزه فردی که یک عامل درونی است بستگی دارد و نشانگر بحث خواستن است. در ضمن ساختار سازمانی نیز باید حامی دانش باشد و فضایی را جهت پیاده‌سازی و به کارگیری آن فراهم کند (احمدی و صالحی، ۱۳۹۱، ۲۸۹).

۳-۱-۲. مدل راهبردی مدیریت دانش

مدل راهبردی مدیریت دانش بر چهار عنصر اصلی نفوذ دانش، مبانی دانش، کاربردهای دانش، ارتقاء و بازنگری دانش مبتنی است (Debowski, 2006, 23).

درواقع بحث نفوذ و تاثیرات دانش، ایجاد و حفظ و نگهداری آن با چالش‌های ارزشی و باوری سازمان سروکار دارد. بدین معنی که زمینه‌های سازمانی در اینجا مطرح می‌گردد. در مقوله مبانی دانش هم، شناسایی و پرورش ارزش‌های پشتیبانی‌کننده در بین نیروی انسانی سازمان تحت لوای مدیریت منابع انسانی سازمان قرار می‌گیرد (احمدی و صالحی، ۱۳۹۱، ۱۲۷).

۲-۲. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها، نگرش‌ها، فرضیات و روش‌های انجام کار است که در اعضای سازمان، مشترک بوده و به اعضای جدید نیز آموزش داده می‌شود و بخش نانوشته سازمان است (دری، ۱۳۹۲، ۷۳). کریس آرجیس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند؛ راهی که بر پایه آن، به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌هایی که به‌طور واقعی با هم تعامل دارند، تعریف می‌کند. (فرجی‌ملائی و همکاران، ۱۳۹۲، ۲۴). فرهنگ سازمانی، مفهومی پویا است که در طول زمان دستخوش تغییر و تحول می‌گردد (قلی‌پور سلیمانی، ۱۳۸۱، ۱۶۴). اساسا فرهنگ سازمانی از سه منبع سرچشمه می‌گیرد:

- اشاعه دانش که ایجاد فضای اعتماد و فرهنگ تسهیم در اینجا مطرح است؛
- یکپارچه‌سازی دانش؛
- انتقال دانش به کسب و کار (احمدی و صالحی، ۱۳۹۱، ۱۶۵)؛

مدیریت دانش نباید صرفا به مراحل ماند کسب، حفظ و کاربرد دانش بپردازد. مدیریت موثر دانش، مدیریتی است که با به کارگیری ساختارها و فرایندهای مناسب، امکان دانش‌آفرینی را فراهم‌سازد (الوانی، ۱۳۸۸، ۴۱۹). مدیریت دانش کسب دانش درست برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب است. به‌گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمانی بهترین استفاده را از دانش ببرند (زاهدی و نجاری، ۱۳۸۷).

هدف اصلی در مدیریت دانش، تلفیق دانش بیرونی و درونی سازمان به‌منظور حل چالش‌های محیطی و سازمانی است و در پی توسعه؛ تسهیم و به کارگیری دانش در سازمان برای کسب و نگهداری مزیت رقابتی است (Petersen, 2002). سیستم مدیریت دانش به عنوان یک ابزار ارتقای بهره‌وری می‌تواند با سایر اقداماتی که در جهت ارتقاء عملکرد و بهره‌وری سازمان انجام می‌شود، هماهنگ شده و به‌صورت مکمل عمل نماید. رمز موفقیت سازمان در بهره‌وری و مدیریت دانش است. در هر دوی آنها منابع انسانی نقش مهمی ایفا می‌کنند. امروزه مدیران تلاش می‌کنند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج نموده و آن را در میان تمامی افراد تسهیم نمایند تا دانش ذخیره شده در سیستم، تبدیل به منبع قابل استفاده دائمی شود و مزیت رقابتی پایدار ایجاد نماید (Davenport, 1998, 127).

مدیریت دانش بر افراد و تعاملات آنها تمرکز دارد. خلق و تسهیم دانش، حاصل تعاملات انسان‌ها در حین کار است. از این‌رو مدیریت دانش ابتدا باید افراد را به اطلاعات مرتبط کند. این ارتباط شامل فرایندها و تشویق لازم برای افراد است که نه صرفا برای ایجاد اعتماد و استفاده از اطلاعات موجود، بلکه به‌دنبال آن، برای سهیم شدن در منبع جهانی اطلاعات می‌باشد (احمدی و صالحی، ۱۳۹۱، ۳۸).

رهنورد و صدر (۱۳۸۸) در پژوهشی به بررسی رابطه ادراک فرهنگ تسهیم دانش کارکنان با عوامل سازمانی در دستگاه‌های دولتی پرداختند. جامعه آماری تحقیق مذکور، سازمان‌های دارای بودجه جاری استانی استان قزوین بوده است. براساس یافته‌های این پژوهش، تعهد مدیریت به تسهیم دانش، وجود تکنولوژی مناسب برای تسهیم دانش، اعتماد، اندازه سازمان، فضای تعامل اجتماعی، ساختار پاداش و تفاوت در موقعیت ارتباط، رابطه معناداری با ادراک

۱. باورها، ارزش‌ها و فرضیات بنیانگذاران؛
 ۲. تجارب آموخته شده توسط اعضای گروه‌ها به‌عنوان اجزای سازمان در طول زمان؛
 ۳. باورها، ارزش‌ها و فرضیات جدید که توسط اعضاء و رهبران جدید وارد سازمان می‌شوند (Greenberg & Baron, 2000).

محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بر فرهنگ سازمانی تاثیر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی از طریق تغییر نظام‌های داخلی و بیرونی سازمان قابل تغییر و تحول است. فرهنگ هم به‌عنوان داده و هم به‌عنوان ستاده عمل می‌کند، یعنی فرهنگ سازمانی محصول نظام فکری و اقدامات گذشته و از طرفی عنصر اصلی شکل‌دهی و هدایت اقدامات آینده است (زارعی‌متین، ۱۳۹۱، ۳۰۵). فرهنگ سازمانی با رفتار فردی و سازمانی گره خورده است.

فرهنگ سازمانی، نیرویی است که افراد را در سازمان به‌عمل وامی‌دارد و تاثیر قوی و نافذی بر همه اجزای سازمان داشته و نقش بارزی در خلق و شکوفایی دانش ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی از جمله عوامل مهم اثرگذار بر اثربخشی سازمان و مدیریت دانش است. شکل‌گیری مدیریت دانش، نیازمند اعتلای فرهنگ سازمانی است (سیدزاده، ۱۳۸۹).

با بررسی و تغییر فرهنگ و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر می‌توان به‌تدریج الگوی روابط بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به‌عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت. در مدیریت دانش ایجاد فرهنگ مبتنی بر دانش از اهمیت اساسی برخوردار است. بدین ترتیب که داشتن نگرش مثبت نسبت به دانش و نداشتن هراس از تسهیم آن با دیگران به‌علت ترس از دست دادن قدرت، باید در مجموعه ارزش‌ها، باورها، ادراکات و شیوه اندیشیدن افراد گنجانده شود.

۲-۲-۳. انواع فرهنگ سازمانی

دلیل و کندی^۱، فرهنگ سازمانی را به فرهنگ قوی و فرهنگ ضعیف تقسیم کرده‌اند. فرهنگ‌های قوی بر رفتار کارکنان تاثیر بیشتری داشته و با کاهش ترک خدمت، ارتباط مستقیم بیشتری دارد. صفت مشخصه فرهنگ قوی، مشترک بودن در مفروضات و ارزش‌ها است. هرچه اعضاء ارزش‌های اساسی را بیشتر بپذیرند و تعهدشان به آن ارزش‌ها بیشتر باشد، فرهنگ سازمانی قوی‌تر خواهد بود. آنان استدلال کردند که از طریق توسعه فرهنگ قوی می‌توان موفقیت سازمان را افزایش داد. چهار عنصر یک فرهنگ قوی عبارتند از ارزش‌ها، قهرمانان، آداب و رسوم و شبکه فرهنگی. فرهنگ ضعیف نیز فرهنگی است که تعداد اعضاء متعهد و میزان تعهد آنان کم است. دنیسون^۲ در طبقه‌بندی خود، رابطه بین فرهنگ و استراتژی را مورد توجه قرار داده و معتقد است با توجه به میزان توجه سازمان به امور داخلی یا خارجی، چهار فرهنگ شکل می‌گیرد:

۱. فرهنگ انعطاف‌پذیر^۴، این فرهنگ از نظر نیازهای محیطی، انعطاف‌پذیر بوده و به محیط بیرونی توجه دارد (به‌دنبال تامین نیازهای مشتریان). چنین سازمانی توان تجدید ساختار را دارد. در ضمن در این فرهنگ، هنجارها و باورها مورد تایید قرار می‌گیرند تا بتوان به‌وسیله آن محیط را مورد شناسایی و تفسیر قرار داد؛
۲. فرهنگ رسالتی^۵، سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است از نظر تاکید استراتژیک به محیط خارجی توجه می‌کند ولی

۲-۲-۱. عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی

براساس تحقیقات رابینز، هفت ویژگی اصلی که در مجموع دربرگیرنده جوهر و ماهیت فرهنگ سازمانی است، بیان می‌شود:

۱. نوآوری و پذیرش ریسک: میزانی که هر کارگر، ریسک‌پذیر بوده و برای نوآوری سازمانی از خود واکنش نشان می‌دهد؛
 ۲. توجه به جزئیات: سطحی که از هر کارگر انتظار می‌رود تا با دقت و توجه کامل، جزئیات را تجزیه و تحلیل کند؛
 ۳. نتیجه‌گرایی: میزانی است که یک مدیر به نتایج و پیامدها تمرکز می‌کند، به‌جای اینکه روی تکنیک‌ها و رویه‌های به‌کار گرفته شده برای به‌دست آوردن آن پیامدها تمرکز کند؛
 ۴. توجه به افراد (مردم‌گرایی): میزانی که یک مدیر در تصمیم‌گیری به پیامدهای آن برای کارکنان نیز می‌اندیشد.
 ۵. تیم‌گرایی (همکاری): تا چه حدی فعالیت‌ها، به صورت تیمی، سازماندهی شده به‌جای اینکه بر پایه افراد سازماندهی شود؛
 ۶. جسارت: میزان جسارت و رقابت‌جویی افراد، به جای اینکه سهل‌انگار باشند؛
 ۷. ثبات: میزانی که فعالیت‌های سازمان بر حفظ وضع موجود در مقایسه با رشد تاکید می‌کند.
- هر یک از این خصیصه‌ها روی پیوستاری از بالا تا پایین قرار دارند. اگر سازمان بر مبنای این هفت خصیصه، ارزیابی شود، تصویری کلی از فرهنگ به‌دست می‌آید. این تصویر، فهم مشترکی از چگونه رفتار کردن ایجاد خواهد کرد (خندان و همکاران، ۱۳۹۲، ۸۰).

۲-۲-۲. سطوح فرهنگ سازمانی

سطوح فرهنگ سازمانی عبارتند از:

۱. سطح اولیه و پایه، که شامل اعتقادات و باورهای اساسی است.
۲. سطح دوم آن، ارزش‌ها نام دارد.

۸. توجه به امر آموزش و توسعه منابع انسانی و تحقیق و پژوهش از ویژگی‌های بارز سازمان‌های موفق است؛
۹. احساس تعلق و وابستگی کارکنان در چنین سازمان‌هایی بالاست؛
۱۰. پذیرش افکار و عقاید و طرح‌های خوب کارکنان و تشویق آنان به ارایه طرح از خصوصیات سازمان‌های موفق است؛
۱۱. استقلال مدیران این سازمان‌ها و احساس امنیت شغلی در سطح بالا از دیگر ویژگی‌های این سازمان‌ها است.

طبق نظر آنان، موسسات موفق دارای سلسله مراتب اداری اندک بوده، سازماندهی آنها به‌طور ارگانیک است، از قواعد و مقررات محدودتری برخوردارند. کلیه اعضای آنها ارزش‌های موسسه را درک کرده و باور دارند که کلیه موارد فوق باعث ترغیب، ابداع و ریسک‌پذیری است (پرچ و همکاران، ۱۳۹۲).

۳. پیشینه پژوهش

تاکنون تحقیقات و پژوهش‌های زیادی به مقوله مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند: نتایج به‌دست آمده از تحقیقات مختلف، حاکی از رابطه مثبت و معنی‌دار بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش است (گودرزی، ۱۳۸۸؛ کشاورزی و رضانی، ۱۳۸۹؛ بیدختی و همکاران، ۱۳۹۰؛ قلاتش و همکاران، ۱۳۹۰). تحقیق دیگری ضمن تایید یافته مذکور، نشان داد که رسالت سازمانی دارای بالاترین ضریب همستگی و تولید دانش کمترین ضریب همستگی را داشته‌اند. (نیک‌پور و سلاجقه، ۱۳۸۹). همچنین بین ابعاد ساختاری و فرهنگی سازمان و مدیریت دانش ارتباط معناداری وجود دارد. این ارتباط با تمرکز و رسمیت، منفی و با جریان ارتباطات و تسهیم دانش و یادگیری مستمر، مثبت است (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

قلی‌زاده (۱۳۸۳) در پژوهشی به بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد پرداخته است. نتایج این تحقیق میدانی که بر روی مدیران دانشگاه انجام شده است نشان می‌دهد میان فرهنگ سازمانی و درونی‌سازی و برونی‌سازی مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. زاهدی و نجاری (۱۳۸۷) در پژوهشی نشان داد که بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش در ارتباط با هم بوده و همدیگر را تکمیل می‌کنند و مدیران بدون توجه به هر کدام از آنها نمی‌توانند موفق باشند. پژوهش برومند و رنجبری (۱۳۸۸) نیز بیانگر این مساله است که اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی به‌طور

الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت نیازهای محیطی را تغییر دهد؛

۳. فرهنگ مشارکتی^۶، تاکید این فرهنگ، دخالت و مشارکت دادن در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر محیط برون سازمانی است. هدف سازمان، پاسخگویی سریع به محیط و افزایش بازدهی است؛
۴. فرهنگ ثابت^۷، سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم باشد بر امور درون سازمانی تاکید می‌کند و می‌کوشد خود را در محیط ثابت فرض کند و از نظر رفتار نوعی تداوم رویه را در پیش بگیرد. در چنین سازمانی افراد مشارکت چندان فعالی ندارند ولی به تداوم در رفتار، سازگاری افراد با سنت‌های مرسوم، همکاری و اشتراک مساعی اهمیت زیادی داده می‌شود.

پیترز و واترمن^۸ نیز تلاش کردند تا ابعاد فرهنگ سازمانی شرکت‌های موفق را مشخص کنند. آنان شصت و دو سازمان را که از سوی کارکنان و متخصصان سازمانی ممتاز ارزیابی شده بودند، مطالعه نمودند، سپس زمینه‌هایی را که مشخص‌کننده فرهنگ این سازمان‌های موفق بوده را به شرح زیر مشخص کردند: ۱. تمرکز بر عمل، ۲. روابط تنگاتنگ با مشتری، ۳. خود مختاری، ۴. بهره‌وری از طریق افراد، ۵. تجانس ارزش‌ها، ۶. تبحر در کار، ۷. ساختار ارگانیک، ۸. نوآوری (پرچ و همکاران، ۱۳۹۲، ۶۹۴). همان‌گونه که دیده می‌شود در این مضامین فرهنگی براهمیت افراد، همچون روابط تنگاتنگ با مشتریان، بهره‌وری و تجانس و ارزش‌های سازمانی تاکید می‌شود. طبق تحقیقات پیترز و واترمن، دلایل موفقیت سازمان به شرح زیر است:

۱. در تمامی این سازمان‌ها، مدیری لایق و کاردان در راس سازمان قرار گرفته است؛
۲. این سازمان‌ها باور دارند که مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه آنها، منابع انسانی است؛
۳. ارتباط در کلیه سطوح سازمان، صمیمی، غیررسمی، دوستانه و صادقانه است؛
۴. انگیزش نیروی انسانی، از طریق اعتماد به افراد، انتظار بازدهی و تولید و بهره‌وری در سطح بالا، احترام به افراد و مشارکت کارکنان در کارها ایجاد می‌شود؛
۵. اکثریت این سازمان‌ها به کیفیت تولید حساسیت نشان می‌دهند؛
۶. این سازمان‌ها نسبت به نوآوری محصولات توجه زیادی دارند؛
۷. ارزشیابی بسیار دقیقی از کار و عملکرد هر فرد در سازمان وجود دارد و کارکنان برجسته شناسایی می‌گردند؛

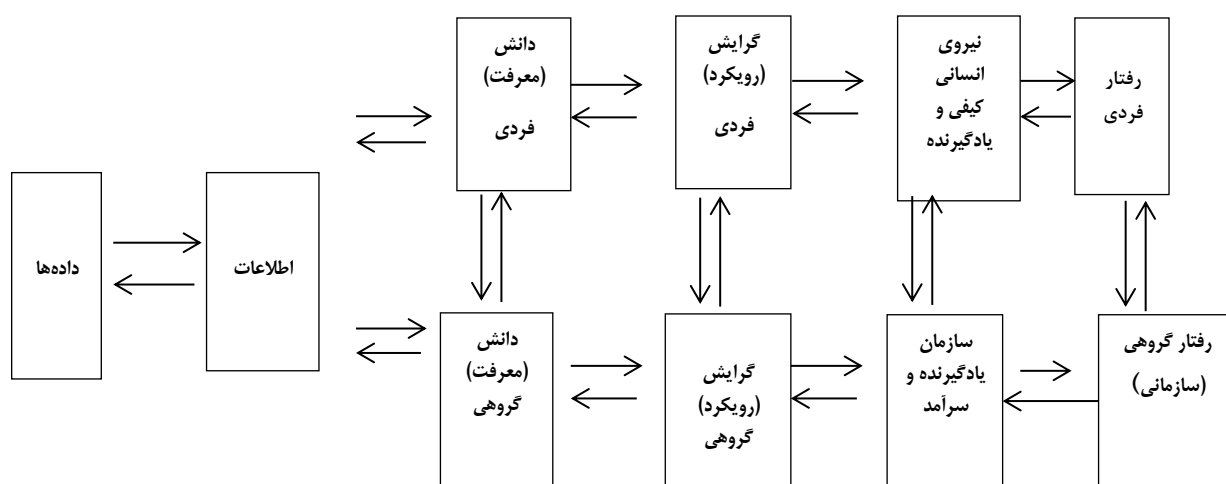
یادگیرندگی سازمان باشند. لازمه یادگیرندگی سازمان‌ها، وجود فرهنگ فعال و نیروی انسانی توانمند و با انگیزه و مدیریت کارآمد و موثر است. سازمان‌ها برای افزایش تولید و ارائه محصول و خدمات با کیفیت و رقابتی، باید از دستاوردها و نوآوری‌های علم مدیریت از جمله آخرین نظریات مدیریت دانش سازمانی و فرهنگ سازمانی بهره‌مند باشند. با نهادینه شدن فرهنگ سازمانی مطلوب می‌توان مدیریت دانش را در سازمان مستقر کرد. به عبارت دیگر رابطه بلوغ فرهنگ سازمانی با استقرار و اجرای مدیریت دانش، رابطه مستقیم است. با اعمال مدیریت دانش، ورودی‌های سازمان به‌عنوان داده، به‌طور منظم و علمی، جمع‌آوری، مستندسازی و تحلیل می‌شوند و به اطلاعات تبدیل می‌گردند. در واقع در این رویکرد، داده‌ها، تجربیات و دانش سازمانی، نه در سیلوهای مختلف بلکه در یک سیلو تحت عنوان دانش سازمان ذخیره می‌شود. به عبارت دیگر دانش نیروهای انسانی سازمان شناسایی و تولید شده و بین افراد تسهیم می‌شود. با یکپارچه‌سازی دانش‌های تولید شده، دانش گروهی و سازمانی تولید می‌گردد. با مدیریت مناسب دانش فردی و گروهی، شناخت بایدها و نبایدهای سازمانی ممکن می‌شود. گرایش و رویکردهای فردی و گروهی شکل گرفته، بایدها و نبایدها تعیین و مدیریت می‌شود. نتیجه این چرخه مهم در سازمان، پرورش نیروی انسانی یادگیرنده و کیفی و سازمانی یادگیرنده و سرآمد بوده و رفتار فردی و گروهی با احساس تعلق بیشتر به سازمان و در راستای تحقق اهداف سازمانی و افزایش کیفیت و کمیت تولید و ارائه کالا و خدمات خواهد شد.

مثبتی با عملکرد مرتبط است. همچنین اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی به طور مثبتی با ظرفیت مدیریت دانش رابطه دارد. ظرفیت مدیریت دانش بر رابطه بین اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری نیز تاثیر می‌گذارد.

سید نقوی، و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیق خود که جامعه آماری آن را متخصصان منابع انسانی و تحقیق و توسعه بانک ملت تشکیل می‌دادند؛ به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش کاملاً در رابطه بین فرهنگ و اثربخشی سازمانی و به‌طور نسبی در رابطه بین راهبرد و اثربخشی سازمانی نقش میانجی بازی می‌کند. نوناکا و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهشی به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانایی شرکت هوندا پرداخته و نتیجه گرفتند تا فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان متحول نگردد، ایجاد و هدایت دانایی‌های جدید نتیجه نخواهد داد. پژوهش حاضر از نوع توصیفی بوده و اطلاعات مربوط به پژوهش به روش کتابخانه‌ای گردآوری شده است.

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری

در عصر اطلاعات و دانایی، مدیریت دانش ابزار و پایه اصلی رهبری و تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه محسوب می‌شود و این امکان را فراهم می‌آورد تا تصمیمات صحیح سیستمی و دقیق بر مبنای شرایط زمان و مکان اتخاذ شود، سازمان‌های امروزی سازمان‌های پیچیده، پویا و رقابتی بوده و از مولفه‌های مختلفی تشکیل شده‌اند، از جمله: استراتژی و اهداف، تکنولوژی و روش‌ها، نیروی انسانی، مدیریت، قوانین و مقررات، منابع مالی و تجهیزات، فرهنگ سازمانی، جو سازمانی و... که به‌منظور بقا و موفقیت سازمان باید تسهیل‌گر



۲. فرایند مدیریت دانش

۶. باید در چرخه‌ی مدیریت دانش به تیم‌سازی، مذاکره و حمایت توجه ویژه شود و به نیروی انسانی خلاق و مبتکر و آموزش مستمر آنان، به‌عنوان منشا تحول و تولید بهتر عنایت ویژه گردد؛

۷. در چرخه‌ی مدیریت سازمانی، باید به اشاعه دانش و ایجاد و ایجاد فضای اعتماد و فرهنگ تسهیم بدون محدودیت‌ها و مرزبندی سازمانی توجه شود؛

۸. در تهیه و اعمال مدیریت دانش به تاثیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر آن توجه شود و در جهت تعالی فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستر اعمال مدیریت دانش سازمانی اقدام شود. به‌عبارت دیگر، باید به مجموعه ارزش‌ها، باورها، ادراکات و شیوه‌ی اندیشیدن و شبکه‌ی فرهنگی نیروهای انسانی سازمان توجه شود؛

۹. باید توجه نمود که هدف از اعمال مدیریت دانش در سازمان، افزایش بهره‌وری سازمانی است. از این‌رو در جهت دستیابی به بهره‌وری به مقوله‌هایی چون: خواستن، توانستن، امکان داشتن توجه شود؛ و باید دقت نمود که جنبه‌ی فرهنگ بر این مولفه‌ها تاثیر شایانی دارد.

در یک جمع‌بندی می‌توان گفت:

۱. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که: رابطه مثبت و معنی داری بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد. بین ابعاد ساختاری و ابعاد فرهنگی سازمان و مدیریت دانش رابطه معنی داری وجود دارد. بین بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش رابطه مستقیم وجود داشته و همدیگر را تکمیل می‌کنند. اگر فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان متحول نگردد، ایجاد و هدایت دانایی‌های جدید نتیجه نخواهد داد؛

۲. باید داده‌ها به شکل مناسبی جمع‌آوری، مستندسازی و به‌طور منظم ذخیره گردند؛

۳. داده‌ها و روش‌های علمی تجزیه و تحلیل شده و به اطلاعات مورد نیاز سازمان تبدیل شوند؛

۴. اطلاعات براساس تجربیات اندوخته شده، و به دانش مورد نیاز سازمانی تبدیل گردند؛

۵. اعمال مدیریت دانش در سازمان با حمایت مدیریت عالی مقذور است؛

۱۷. سیدزاده، میرحسین (۱۳۸۹)، «بررسی کارکرد های مدیریت دانش در دانشگاه‌ها (مطالعه موردی دانشگاه پیام نور)»، مجله مدیریت فرهنگی، سال چهارم، ش ۸، تهران.

۱۸. سیدنقوی، میرعلی؛ نریمانی، مهدی و غلام‌حسینی، حسین (۱۳۸۹)، «فرهنگ و استراتژی و تاثیر آن بر اثربخشی سازمان با نگاهی بر مدیریت دانش»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره اول.

۱۹. صباغیان، زهرا و اکبری، سهیلا (۱۳۸۹)، «آموزش جامع سازمانی با رویکرد آموزش بزرگسالان»، انتشارات سمت، تهران.

۲۰. فرجی‌ملایی، امین؛ آخوندی، ناصر و آبداربخشایش، مرتضی (۱۳۹۲)، «فرهنگ سازمانی؛ ابزار تحقیق بودجه‌ریزی عملیاتی شهرداری»، فصلنامه بین‌المللی آموزشی، پژوهشی و تحلیلی اقتصاد شهر، سال پنجم، شماره هفدهم.

۲۱. قانع بصیری، محسن (۱۳۷۳)، «از اطلاعات تا آگاهی: نظریه تعادلات سه جزئی شرکت ساختمانی نو ساختمان»، تهران.

۲۲. قلاتاش، عباس؛ صالحی، مسلم؛ جاودانی، مریم و سینا، حمید (۱۳۹۰)، «رابطه فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با مدیریت دانش اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی»، فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، سال هفتم، شماره اول.

۲۳. قلی‌پور سلیمانی، علی (۱۳۸۱)، «مبانی سازمان و مدیریت»، انتشارات وارسته، رشت.

۲۴. قلی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۳)، «بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه فردوسی مشهد.

۲۵. کشاورزی، علی‌حسین و رضانی، یوسف (۱۳۸۹)، «بررسی رابطه بین فرایند مدیریت دانش و شاخص‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه رایینز»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره سوم، صص ۴۶-۲۵.

۲۶. گودرزی، محمود. ابوترابی، مجتبی؛ دستی‌گردی، مهدی و دستی‌گردی، کاظم (۱۳۸۸)، «مدیریت ورزشی»، شماره دوم، صص ۲۱۴-۲۰۱.

۲۷. نیک‌پور، امین و سلاجقه، سنجر (۱۳۸۹)، «بررسی رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمان»، فراسوی مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۴.

28. Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998), "Working knowledge: how organization manage what they know," Boston, Massachusetts, Harvard business school press.

29. Debowski, SH. (2006), "Knowledge management," Milton: John Wiley & Sons.

30. Greenberg, J. & Baron, R.A. (2000), "Behavior in organizations," Prentice-hall, Inc., 7th ed.

31. Masie, E.(1999), "Knowledge management," in <http://www.masie.com/articles/knowl.html>.

32. Petersen, N.J. & Poulfelt, F. (2002), "Knowledge management in action: a study of knowledge management in management consultancies," Kaupmannh of: Copenhagen business school.

33. Skyrme, D. (1997), "Measuring the value of knowledge," London, Business intelligence.

1. Masie
2. Deal & Kenedy
3. Denison
4. Adaptability culture
5. Mission culture
6. Involvement culture
7. Consistency culture
8. Peters & Waterman

منابع

۱. احمدپور داریانی، محمود و مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۹)، «مبانی کارآفرینی»، انتشارات مهربان نشر، تهران.
۲. احمدی، سیدعلی‌اکبر و صالحی، علی (۱۳۹۱)، «مدیریت دانش»، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران.
۳. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۸)، «مدیریت عمومی»، نشر نی، تهران.
۴. برومند، زهرا و رنجبری، مریم (۱۳۸۸)، «اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری با تاکید بر نقش مدیریت دانش»، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، ش ۲۴.
۵. بیدختی، علی‌اکبر امین؛ مکنون‌حسینی، شاهرخ و احسانی، زهرا (۱۳۹۰)، «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان»، فصلنامه راهبرد، سال بیستم، ش ۵۹.
۶. پرچ، مهرداد؛ یوسفی‌امیری، مظاهر و ایمانی، حسین (۱۳۹۲)، «گفتارهایی در مدیریت رفتار سازمانی»، کتابخانه فرهنگ، تهران.
۷. سنگه، پیتر و همکاران (۱۳۸۷)، «رقص تغییر»، ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی، انتشارات آسیا، تهران.
۸. جعفری، مهدی؛ گرچی، حسن ابوالقاسم؛ صالحی، مسعود و رستگاری مهر، بابک (۱۳۹۰)، «رابطه عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با استراتژی مدیریت دانش در مراکز آموزشی درمانی و عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران»، مدیریت سلامت، ش ۱۴.
۹. خندان، مینا؛ ملازاده، عباس و رفعت میلانی، مژگان (۱۳۹۲)، «تاثیر فرهنگ سازمانی بر ارتقای درآمدهای پایدار مدیریت شهری با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)»، مجله اقتصاد شهر، سال پنجم، ش ۱۷، صص ۸۰-۸۱.
۱۰. خیراندیش، مهدی و افشارنژاد، علیرضا (۱۳۸۳)، «استراتژی‌های مدیریت برای دانش شخصی و سازمانی»، تدبیر، سال پانزدهم، ش ۱۴۵، صص ۲۶-۲۰.
۱۱. دانش فرد، کرم‌اله و شهابی‌نیا، سعید (۱۳۸۹)، «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش»، (مطالعه موردی شرکت نیروی برق معاونت اجرایی شمال شرق تهران)، فصلنامه مدیریت، سال ۷، ش ۱۷.
۱۲. دری، بهروز (۱۳۹۲)، «نقش فرهنگ سازمانی در توسعه مدیریت مالی شهرداری»، مجله اقتصاد شهر، سال پنجم، ش ۱۷.
۱۳. رهنورد، فرج‌اله؛ صدر، فاطمه (۱۳۸۸)، «رابطه ادراک فرهنگ تسهیم دانش کارکنان با عوامل سازمانی در دستگاه‌های دولتی»، فراسوی مدیریت، سال دوم، ش ۸.
۱۴. زارعی‌متین، حسن (۱۳۹۱)، «مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته»، نشر آگه، تهران.
۱۵. زاهدی، شمس‌السادات و نجاری، رضا (۱۳۸۷)، «بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش»، پیک نور، سال ششم، شماره اول.
۱۶. سیدجوادی‌ن، سیدرضا؛ امامی، مصطفی و رستگار، عبدالغنی (۱۳۸۹)، «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران)»، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، ش ۱۲.